



Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan: Studi Empiris Pada Industri Busana Muslim Garut

Fajar Maulana Ramadan^{1*}, Rohimat Nurhasan², Intan Tensis Prawita Sari³

¹²³Manajemen, Universitas Garut, Indonesia

Email: 24023121186@fekon.uniga.ac.id^{1*}, rohimat.nurhasan@uniga.ac.id², intantenisia@uniga.ac.id³

Doi: <https://doi.org/10.37339/e-bis.v9i2.2487>

Diterbitkan oleh Politeknik Piksi Ganesha Indonesia

Info Artikel

Diterima :

2025-06-10

Diperbaiki :

2025-06-12

Disetujui :

2025-06-20

Kata Kunci:

Lingkungan Kerja;

Kepuasan Kerja;

Loyalitas Karyawan.

ABSTRAK

Permasalahan tingginya tingkat *turnover* yang mencerminkan lemahnya loyalitas karyawan, khususnya di sektor industri busana muslim di Garut menjadi dasar perlunya penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh populasi yang terdiri dari 78 karyawan aktif. Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan tingkat signifikansi 5 persen. Temuan penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan loyalitas karyawan, sehingga mengindikasikan bahwa kepuasan terhadap jenis pekerjaan seperti adanya penghargaan atas kontribusi, akan menunjang terbentuknya suasana kerja yang positif, dan pada akhirnya akan mendorong peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

ABSTRACT

This research is based on the high turnover rate in the Muslim fashion industry in Garut which reflects weak employee loyalty. The study aims to evaluate the extent to which the work environment influences employee loyalty, considering job satisfaction as an intervening variable. The study employs a quantitative approach with a causal research design. Data were collected by distributing questionnaires to all 78 active employees. The data were analysed using the Structural Equation Modelling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method at a 5 percent significance level. The findings indicate that the work environment positively impacts job satisfaction and employee loyalty. Additionally, research has shown that job satisfaction mediates the relationship between the work environment and employee loyalty. This indicates that satisfaction with aspects of the job such as receiving recognition for one's contributions, supports the creation of a positive work atmosphere. Ultimately, this encourages increased employee loyalty to the company.

Keywords:

Work Environment;

Job Satisfaction;

Employee Loyalty.

Alamat Korespondensi : Jl. Letnan Jenderal Suprpto No.73 Kebumen, Jawa Tengah, Indonesia 54311

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien merupakan elemen penting dalam mewujudkan praktik organisasi yang optimal. Oleh karena itu, fungsi sumber daya

manusia (SDM) dianggap sebagai komponen penting dari manajemen secara keseluruhan. Saat ini, MSDM bukan hanya tentang dokumen, tetapi juga tentang menjadikan kantor sebagai tempat yang menyenangkan untuk bekerja sehingga orang ingin datang bekerja setiap hari dan memberikan yang terbaik (Dessler, 2020). Salah satu peran strategis MSDM adalah menciptakan sistem dan suasana kerja yang dapat meminimalkan tingkat *turnover*, terutama pada perusahaan yang mengandalkan keterampilan tenaga kerja sebagai aset utamanya.

CV. ZAHRA sebagai perusahaan yang bergerak di sektor industri busana muslim menunjukkan dinamika tenaga kerja yang cukup fluktuatif selama empat tahun terakhir. Data internal perusahaan menunjukkan bahwa jumlah karyawan mengalami peningkatan dari 79 orang pada tahun 2021 menjadi 85 orang pada tahun 2023, namun mengalami penurunan menjadi 74 orang pada tahun 2024. Penurunan jumlah karyawan sebanyak 11 orang atau sekitar 12,9 persen, ini dapat diasumsikan sebagai indikasi adanya *turnover* karyawan, terutama apabila tidak terjadi perubahan struktural besar dalam organisasi, seperti restrukturisasi, pengurangan unit kerja, atau efisiensi sistemik, maka penurunan jumlah karyawan yang signifikan dapat diasumsikan sebagai dampak dari meningkatnya tingkat *turnover*. Fluktuasi ini berpotensi menunjukkan rendahnya tingkat loyalitas kerja, yang dalam jangka panjang dapat berdampak terhadap produktivitas dan kontinuitas operasional perusahaan (Handoko, 2021).

Dalam dunia kerja, kualitas lingkungan kerja memegang peran krusial dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan, termasuk dalam meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang sehat, aman, dan mendukung tidak hanya menciptakan kenyamanan dalam bekerja, tetapi juga dapat memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan (Urmila, 2022). Lukiyana & Firdaus, (2017) sampai pada kesimpulan serupa, yaitu mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang terorganisasi secara rapi, didukung oleh tingkat rasa puas pekerja yang tinggi, dapat menumbuhkan loyalitas di antara karyawan. Oleh karena itu, penekanan manajemen organisasi pada lingkungan kerja merupakan komponen penting dari strategi manajemen sumber daya manusia. Hasil studi sebelumnya menunjukkan konsistensi dengan Marwanto & Hasyim (2022) yang menunjukkan bahwa suasana kerja yang mendukung dapat meningkatkan ikatan emosional karyawan, termasuk rasa loyalitas mereka terhadap organisasi.

Namun, dilihat dari penelitian sebelumnya, masih terdapat kesenjangan kontekstual, di mana sebagian besar studi terdahulu lebih banyak berfokus pada sektor yang berskala besar dan formal, seperti perbankan atau industri jasa lainnya. Misalnya, Safrida et al. (2023) meneliti industri perbankan untuk menentukan hubungan antara gaji, kondisi kerja, dan loyalitas karyawan, namun, mereka tidak membahas lingkungan pada ranah usaha seperti industri dalam skala menengah dalam penelitian mereka. Utama et al. (2021) meneliti hubungan serupa namun dengan variabel berbeda, yakni antara prospek kemajuan karier, motivasi intrinsik, dan kinerja di sektor publik, khususnya pada Dinkes Kabupaten Dharmasraya, dengan kepuasan kerja dalam penelitian ini sama-sama berperan sebagai variabel intervening. Studi sebelumnya telah membahas hubungan antara faktor-faktor tempat kerja, kepuasan karyawan di tempat kerja, dan loyalitas terhadap perusahaan, meskipun sebagian besar penelitian ini berfokus pada organisasi berskala besar atau industri spesifik lainnya. Hal ini menyisakan ruang untuk mengkaji fenomena serupa pada unit usaha berskala menengah seperti CV. ZAHRA di Garut, yang memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, serta tantangan manajerial yang berbeda dari

perusahaan besar pada umumnya. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai kebaruan baik dari sisi konteks, objek kajian, maupun dari pendekatan analisis yang digunakan.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi secara empiris dampak langsung tempat kerja terhadap loyalitas karyawan dan tujuan lainnya termasuk menentukan peran dari kepuasan kerja dengan fungsi sebagai variabel perantara. Perolehan hasil dari dilakukan penelitian ini, penulis mengharapkan adanya peningkatan kondisi kerja dan rasa puas karyawan di tempat kerja, serta dapat meningkatkan loyalitas di antara para pekerja, harapan lainnya ialah dapat memberikan kontribusi teoritis bagi bidang manajemen sumber daya manusia. Utama et al. (2021) menegaskan pentingnya pemahaman menyeluruh terhadap faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas agar organisasi mampu menciptakan sistem manajemen SDM yang efektif dan berkelanjutan.

Mengacu pada fenomena dan latar belakang yang telah dipaparkan terkait kondisi lingkungan kerja, tingkat kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan di CV. ZAHRA Garut, maka penelitian ini dilakukan dengan mengangkat judul: “Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan: Studi Empiris pada Industri Busana Muslim Garut.”

KAJIAN PUSTAKA

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja karyawan tidak hanya mencakup ruang fisik tempat mereka melakukan tugas, tetapi juga teknik kerja, sumber daya yang mereka gunakan, dan cara mereka bekerja dalam kelompok dan sendiri (Sedarmayanti, 2011). Penjelasan lainnya dari Nitisemito (2001) istilah lingkungan di tempat kerja mencakup apa saja yang berada di tempat pegawai saat bekerja, kemudian dapat memberikan dampak pada kemudahan mereka untuk menjalankan pekerjaan. Sedangkan menurut Sutrisno dalam Sorongan (2019) semua aspek fisik di sekitar pegawai yang kemudian berdampak terhadap kinerjanya secara kolektif disebut sebagai lingkungan kerja. Konsensus para ahli adalah bahwa lingkungan fisik, sosial, dan psikologis pekerja, termasuk ruang fisik, peralatan, orang-orang yang bekerja dengan mereka, dan suasana tempat kerja secara keseluruhan merupakan lingkungan kerja. Indikator dari teori (Sedarmayanti, 2011) akan digunakan untuk mengukur aspek-aspek tempat kerja seperti berikut: pencahayaan, sirkulasi udara, kebisingan, suhu ruangan, dekorasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, keamanan, dan peluang untuk maju.

Kepuasan Kerja

Pada saat pegawai melaporkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, melaporkan perasaan bahagia dan merasa terpenuhi dalam pekerjaan mereka. Mentalitas ini memengaruhi moral, disiplin, dan produktivitas karyawan (Hasibuan, 2011). Dalam definisinya tentang kepuasan kerja Robbins (2022) menyatakan bahwa itu adalah kondisi psikologis yang mencerminkan perasaan positif karyawan tentang pekerjaan mereka. Keadaan ini dibuat dengan menganalisis berbagai bagian pekerjaan, seperti tugas yang dilakukan, suasana kantor, dan struktur bonus. Kepuasan kerja, yang bisa positif atau negatif, didasarkan pada bagaimana pekerja melihat pekerjaan mereka dan seberapa besar hal itu selaras dengan keadaan dan persyaratan individu mereka (Rivai, 2018). Maka dari itu, masuk akal untuk menyimpulkan dari ungkapan ahli yang disebutkan sebelumnya bahwa kepuasan pada saat bekerja adalah keadaan pikiran yang

mencirikan sikap menguntungkan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kondisi ini berkembang ketika pekerja mengevaluasi berbagai elemen pekerjaan mereka, termasuk suasana kerja, kedekatan mereka dengan rekan kerja dan atasan, gaji mereka, serta sejauh mana harapan mereka terpenuhi oleh hasil aktual pekerjaan mereka. Kinerja yang optimal, loyalitas, dan pengendalian diri merupakan beberapa ciri yang menunjukkan seberapa puasny seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Pada penelitian yang sedang dilakukan, variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator dari teori (Hasibuan, 2011) yaitu: tingkat variasi tugas yang diberikan, kebebasan mengambil keputusan dalam bekerja, kesesuaian gaji dengan beban kerja, keadilan dalam sistem kompensasi, pemberian penghargaan atas prestasi kerja, pengakuan dari rekan kerja dan atasan, tingkat tanggung jawab yang diberikan, kepercayaan perusahaan terhadap karyawan, peluang untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan, kesempatan promosi jabatan.

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan didefinisikan sebagai kemampuan dan tekad untuk mematuhi, menjalankan, dan mengamalkan apapun dengan pengetahuan dan rasa tanggung jawab yang penuh (Siswanto, 2019). Hasibuan, (2011) berpendapat bahwa karyawan yang loyal adalah mereka yang siap bekerja keras dan melampaui batas dalam kehidupan pribadi dan pekerjaannya untuk melindungi organisasi dari orang-orang yang ceroboh. Sementara itu, loyalitas karyawan didefinisikan oleh Sudimin (2024) sebagai kemauan karyawan untuk mengerahkan segenap kemampuan, pikiran, dan waktunya untuk menggapai tujuan dari perusahaan, menjaga rahasia perusahaan, dan tidak berbuat sesuatu yang merugikan perusahaan selama mereka masih dalam kontrak kerja. Pandangan para profesional tentang topik ini membuat kita percaya bahwa loyalitas karyawan adalah mentalitas dan dedikasi pekerja untuk tetap bersama perusahaan dalam suka dan duka, memberikan kontribusi yang berarti, dan menjaga reputasi perusahaan agar tetap baik. Upaya yang konsisten, dukungan terhadap tujuan, dan tidak melakukan tindakan yang merugikan organisasi merupakan perwujudan loyalitas lainnya. Penelitian ini akan mengukur loyalitas kerja dengan menggunakan indikator dari teori (Siswanto, 2019). Indikator tersebut antara lain: menaati kebijakan dan ketentuan perusahaan, datang tepat waktu, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, menjaga fasilitas perusahaan, membantu rekan kerja, bekerja dalam tim, merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, harmonis dengan rekan kerja, menyelesaikan konflik secara profesional, menikmati penugasan tugas, dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

Perumusan Hipotesis

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Pegawai akan mampu mencurahkan perhatian dan energi secara optimal terhadap tugas-tugas yang diembannya apabila mereka merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang ada. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya mendukung keberhasilan pelaksanaan tanggung jawab, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Ketika kondisi lingkungan kerja sudah terpenuhi sesuai harapan dan kebutuhan pegawai, maka tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan loyalitas karyawan. Sebagai bukti, perhatikan hasil penelitian Sorongan (2019) yang

menemukan adanya kesamaan yaitu dari lingkungan kerja memiliki hasil yang sama pada kepuasan kerja di bagian klaim PT. Asuransi Ramayana, Tbk Jakarta. Demikian pula, Untung & Nugraheni (2017)) menemukan bahwa fitur tempat kerja fisik dan non-fisik pada PT. Primatexco Indonesia berdampak positif serta signifikan terhadap kepuasan karyawan perusahaan.

H1 : *Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja*

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan memiliki peranan penting dalam membentuk loyalitas mereka terhadap perusahaan. Ketika pegawai merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dijalankannya, maka mereka cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi serta semangat untuk terus berkontribusi secara optimal dalam mencapai keberhasilan organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga menumbuhkan sikap pantang menyerah. Selain itu, loyalitas terhadap atasan lebih mungkin berkembang dalam lingkungan kerja yang memberikan kebebasan berpendapat dan rasa aman, tanpa adanya tekanan atau ancaman hukuman yang berlebihan. Andinni & Harun (2024) menemukan bahwa ketika pekerja di divisi produk PT. X merasakan kepuasan pada pekerjaannya, pegawai akan menjadi loyal kepada atasannya. Nurhasan et al. (2021) menemukan hasil serupa dalam penelitiannya, yang menyimpulkan ketika rasa puas pada saat bekerja terpenuhi maka sangat berdampak pada loyalitas karyawan khususnya generasi milenial.

H2 : *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan*

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan memiliki peran penting dalam menciptakan rasa nyaman dan ketenangan bagi karyawan. Kondisi tersebut dapat mendorong timbulnya motivasi intrinsik untuk memberikan kinerja terbaik dalam menjalankan tugas-tugas organisasi. Selain itu, lingkungan kerja yang positif juga berkontribusi terhadap terbentuknya loyalitas karyawan terhadap pimpinan dan organisasi, karena karyawan merasa dihargai, didukung, serta bekerja dalam suasana yang harmonis. Temuan penelitian Andinni & Harun (2024) yang menyatakan bahwa loyalitas terhadap rekan kerja di divisi produk pelanggan PT. X dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh faktor-faktor di tempat kerja, memperkuat gagasan ini Anggraheni et al. (2023) menemukan hasil serupa yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja CV. GTT Pusat Oleh-Oleh Kediri berdampak positif terhadap loyalnya pegawai.

H3 : *Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan*

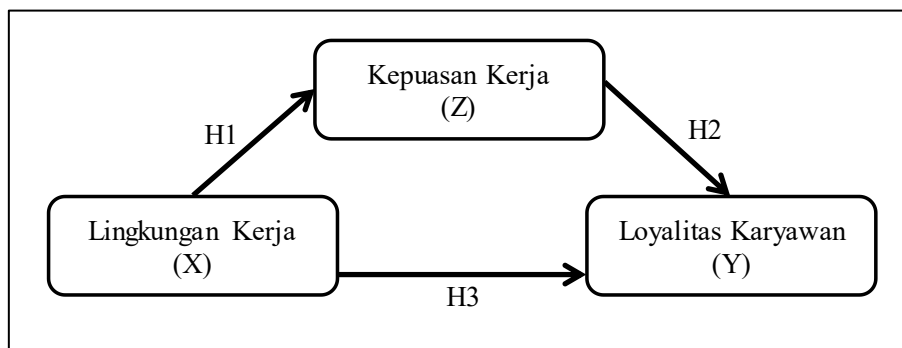
Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Dalam lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk beristirahat dan menikmati pekerjaannya, produktivitas serta semangat kerja cenderung mengalami peningkatan. Karyawan juga lebih cenderung menunjukkan loyalitas kepada atasannya ketika mereka merasa menyukai pekerjaan yang dijalankan. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Alyani et al. (2017) yang mengeksplorasi pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja pada sebuah

perusahaan transportasi milik negara di wilayah operasional Jawa Tengah. Dukungan temuan juga datang dari penelitian Wahyudi, (2023) yang dilakukan di salah satu rumah sakit swasta di Jawa Tengah, yang menemukan adanya hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dan loyalitas karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai perantara.

H4 : *Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja*

Merujuk pada setiap variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, tampak adanya hubungan yang saling terkait, yang diperkuat melalui hasil telaah mendalam terhadap teori-teori yang relevan serta didukung oleh temuan dari berbagai penelitian terdahulu yang telah dikaji secara komprehensif. Oleh karena itu, disusunlah model kerangka penelitian berikut sebagai dasar untuk mendefinisikan ruang lingkup penelitian, sekaligus menjadi acuan dalam penentuan pendekatan dan metodologi yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Teoritis

Sumber: Gambar diolah, 2025

METODE

Pengujian hipotesis dalam studi ini bertujuan untuk mengevaluasi baik pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel yang diteliti, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif berjenis kausal. Proyek ini diteliti oleh penulis mulai dari Desember tahun 2024 hingga Mei tahun 2025 dengan melibatkan sumber informasi primer dan sekunder. Data primer berasal dari hal-hal seperti survei karyawan dan percakapan dengan eksekutif SDM, sedangkan data sekunder berasal dari hal-hal seperti buku dan publikasi ilmiah. Survei dilakukan tertutup dengan skala *Likert* diberikan menggunakan *platform* survei internet yang disebut *Google Forms*. Setiap orang yang ikut serta berjumlah 78 orang yang merupakan keseluruhan dari karyawan aktif. Total sampling adalah pendekatan utama untuk mengumpulkan sampel. Sedangkan untuk pemrosesan data, penulis mengolahnya dengan *software SmartPLS 3.0*, yang merupakan sumber alat bantu untuk melakukan teknik analisis data dari *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Validitas dan reliabilitas instrumen ditentukan dengan menguji model pengukuran, yang juga dikenal sebagai model luar (*outer*) sebagai bagian dari investigasi ini. Dengan menggunakan proses *bootstrapping*, penulis menguji model struktural model internal (*inner*) untuk mengetahui bagaimana variabel-variabel tersebut saling terkait, berapa tingkat signifikansinya, dan bagaimana koefisien determinasi dihitung. Untuk mengetahui bagaimana faktor-faktor secara langsung dan tidak langsung memengaruhi model

studi, digunakan nilai α (*alpha*) sebesar 0,05 (5 persen), yang digunakan untuk pengujian signifikansi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan aktif pada perusahaan, dengan total sebanyak 78 responden. Para responden memiliki latar belakang yang beragam, terutama dalam hal jenis kelamin, rentang usia, dan lama bekerja di perusahaan. Keberagaman karakteristik ini diharapkan dapat memberikan representasi yang akurat terhadap kondisi populasi yang diteliti. Statistik deskriptif berikut disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, serta menjadi dasar dalam memahami hasil analisis yang dilakukan.

Tabel 1. Profil Demografi Responden Ditinjau Dari Aspek Gender, Usia, dan Lama Bekerja

Gender	Individu	Presentase	JUMLAH
Laki-Laki	35	55,1%	78/ 100%
Perempuan	43	44,9%	
Usia			
18-23	38	48,7%	78/ 100%
24-29	26	33,3%	
30-35	14	18%	
Lama Bekerja			
< 5 tahun	56	75,7%	78/100%
> 5 tahun	22	24,3%	

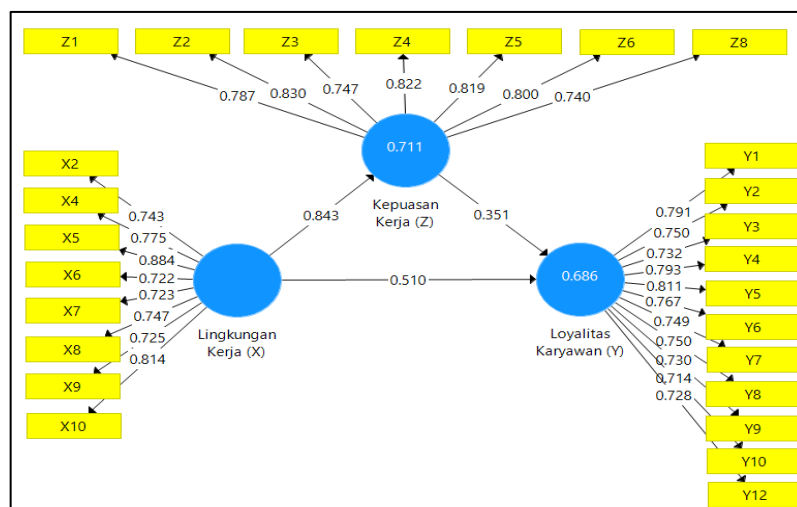
Sumber: Data Primer, 2025

Dari total 78 responden, mayoritas merupakan karyawan laki-laki sebanyak 35 orang (55,1%), sementara perempuan berjumlah 43 orang (44,9%). Meskipun selisihnya tidak terlalu besar, proporsi karyawan laki-laki sedikit lebih tinggi dibandingkan perempuan. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan memiliki distribusi gender yang relatif seimbang dalam struktur karyawannya. Berdasarkan kategori usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 18–23 tahun yaitu sebanyak 38 orang (48,7%), diikuti oleh usia 24–29 tahun sebanyak 26 orang (33,3%), dan usia 30–35 tahun sebanyak 14 orang (18%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada dalam usia produktif awal, yang umumnya memiliki energi tinggi dan semangat kerja yang besar, namun juga mungkin masih dalam tahap pencarian stabilitas karier. Berdasarkan lama bekerja, sebanyak 56 responden (75,7%) tercatat memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, sedangkan 22 responden (24,3%) telah bekerja lebih dari 5 tahun. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merupakan tenaga kerja yang relatif baru di perusahaan, sehingga aspek loyalitas dan kepuasan kerja menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan SDM.

Berdasarkan hasil deskripsi karakteristik responden, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan berada pada usia produktif awal dengan masa kerja yang relatif singkat, sehingga persepsi mereka terhadap lingkungan kerja dan kepuasan kerja menjadi aspek penting

dalam membentuk loyalitas terhadap perusahaan. Setelah memahami profil responden, tahap selanjutnya dalam penelitian ini adalah menganalisis validitas dan reliabilitas instrumen melalui uji outer model. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam model penelitian telah memenuhi kriteria pengukuran yang baik sebelum dilakukan analisis lebih lanjut pada hubungan antar variabel. Pada saat yang sama, analisis model internal difokuskan pada pengujian hipotesis menggunakan nilai koefisien jalur dan tingkat signifikansi (*p-values* dan *t-statistik*) yang dihasilkan dari uji *bootstrapping*, serta memeriksa hubungan antara variabel laten sebagaimana diukur dengan melihat hasil dari *R-Square*.

Pengujian (*Outer Model*)



Gambar 2. *Outer Model*

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil dari analisis *outer model* menggunakan alat bantu *SmartPLS 3.0*, dari total 32 indikator yang diuji, sebanyak 6 indikator tereliminasi karena nilai *loadings factor* tidak memenuhi nilai *threshold*. Hasilnya, 26 indikator masih cocok untuk menunjukkan konstruk laten yang terukur, karena semuanya memiliki nilai muatan lebih besar dari 0,70.

Pengujian *Construct Reliability and Validity*

Tabel 2. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Lingkungan Kerja	0.591
Kepuasan Kerja	0.629
Loyalitas Karyawan	0.572

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2025

Ada bukti kuat validitas konvergen untuk semua variabel laten (model konstruk) yakni dengan melihat semua nilai AVE dari konstruk ini yang lebih dari ambang batas sebesar 0,50. Dengan demikian, setiap konstruk dapat menjelaskan hampir setengah dari variasi dalam indikatornya ini menunjukkan bahwa semua indikator dapat menilai konstruk yang diwakilinya dengan andal, artinya semua variabel dinyatakan valid.

Tabel 3. Nilai *Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Lingkungan Kerja	0.900	0.920
Kepuasan Kerja	0.901	0.922
Loyalitas Karyawan	0.925	0.936

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2025

Semua konstruk model menunjukkan keandalan yang memadai, karena semua nilai pada tabel 2 kedapatan hasil yang lebih besar dari 0,70. Artinya instrumen penelitian menunjukkan tingkat konsistensi internal yang tinggi, serta data yang dihasilkan dapat diandalkan yang menunjukkan bahwa hasilnya kredibel.

Pengujian *Inner Model*

Tabel 4. Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Loyalitas Karyawan	0.686
Kepuasan Kerja	0.711

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2025

Dilihat dari hasil, terdapat korelasi sebesar 0,686 atau (68,6 persen) pengaruh dari lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang secara simultan mempengaruhi loyalitas karyawan. Hasil lainnya menunjukkan bahwa unsur-unsur seperti budaya organisasi dan *servant leadership*, dan yang tidak termasuk dalam model, menyumbang 31,4 persen pada variasi loyalitas karyawan. Selain itu, faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan kerja menyumbang 0,711, atau (71,1 persen) terhadap kepuasan kerja, sementara itu faktor-faktor dari luar seperti gaji, motivasi, dan variabel lainnya yang tidak ada dalam model menyumbang sebesar 28,9 persen.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini bertujuan untuk memecahkan pernyataan masalah yang terkait dengan posisi dari kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara pengaruh dua variabel baik secara langsung dan secara tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Secara opsional, nilai-p dapat dihitung menggunakan tingkat signifikansi *alpha*, atau kesimpulan dapat diambil dengan membandingkan nilai t-hitung dan t-tabel. Hipotesis nol (H_0) ditolak ketika nilai *p-values* lebih kecil dari nilai *alpha* atau ketika t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t-tabel penelitian ini adalah 1,665 yang diperoleh dari tabel dengan tingkat signifikansi 5 persen ($\alpha = 0,05$) dan df (*degree of freedom*) sebesar ($n - 1$).

Tabel 5. Hasil Uji Signifikansi dan Hipotesis Secara Langsung

Variabel	Original Sampel	<i>t-Statistic</i>	t-Tabel	<i>P-Values</i>
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0.843	22.967	1.665	0.000

Kepuasan Kerja → Loyalitas Karyawan	0.351	2.305	1.665	0.022
Lingkungan Kerja → Loyalitas Karyawan	0.510	3.591	1.665	0.000

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2025

Temuan berikut dapat diekstrapolasi dari pengujian langsung menggunakan uji signifikansi *bootstrapping*:

Data parameter dari hasil pengolahan memperlihatkan bahwa variabel lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja dengan nilai 0,843. Nilai dari t-statistik sebesar 22,967 dan nilai-p sebesar 0,000. Artinya, lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik dengan kepuasan kerja, karena nilai t-statistik ($22,967 > \text{nilai } t\text{-tabel } (1,665)$) dan nilai-p $< \text{tingkat signifikansi } (0,05)$, hasil ini sampai pada kesimpulan yang menunjukkan demikian. Oleh karena itu, H_1 (hipotesis satu), diterima.

Dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,351, uji *bootstrapping* menemukan bahwa variabel kepuasan kerja memengaruhi loyalitas karyawan. Dengan nilai-p sebesar 0,022, serta t-statistik dengan nilai 2,305. Peningkatan kepuasan kerja dikaitkan dengan peningkatan loyalitas karyawan yang positif dan signifikan secara statistik ($t\text{-statistik} = 0,351 > t\text{-tabel} = 1,665$, dan $p\text{-values} = 0,022 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$). H_2 (hipotesis kedua), diterima.

Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh variabel lingkungan kerja, menurut uji *bootstrapping*, yang menghasilkan nilai koefisien parameter sebesar 0,510. Nilai t-statistik sebesar 3,591 dan nilai-p sebesar 0,000 terlihat dalam data tersebut. Artinya lingkungan kerja memiliki dampak yang menguntungkan serta signifikan terhadap loyalitas karyawan. Faktanya bahwa nilai-p kurang dari tingkat signifikansi 0,05 dan nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel (1,665). Artinya, dapat disimpulkan bahwa H_3 (hipotesis ketiga), diterima.

Tabel 6. Hasil Uji Signifikansi dan Hipotesis Secara Tidak Langsung

Variabel	Original Sampel	t-Statistic	t-Tabel	P-Values
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Loyalitas Karyawan	0.296	2.260	1.665	0.024

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2025

Hasil uji *bootstrapping* menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja mempengaruhi loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,296. Hasil tersebut meliputi t-statistik sebesar 2,260 dan nilai p sebesar 0,024. Oleh karena itu nilai t-statistik ($2,260 > t\text{-tabel } (1,665)$) dan nilai-p 0,024 lebih kecil dari nilai α ($0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa H_4 (hipotesis keempat), diterima.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil dari penelitian, karyawan CV. ZAHRA Garut merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena lingkungan kerja yang menyenangkan. Hal ini menunjukkan

pentingnya lingkungan kerja yang terkelola dengan baik dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Hal ini meliputi kondisi ruangan yang menyenangkan, hubungan yang positif dengan rekan kerja, dan dukungan dari atasan. Perasaan bangga terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap pekerjaan secara umum, dan rasa pencapaian merupakan indikator kepuasan kerja. Penelitian ini mendukung simpulan yang ditarik oleh Untung & Nugraheni (2017) bahwa lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Namun, berbeda dengan temuan Desnirita (2018) yang menyatakan lingkungan kerja justru tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga faktor lain kemungkinan lebih dominan dalam membentuk kepuasan karyawan. Tempat kerja yang baik menurut pendapat Sedarmayanti (2011) adalah tempat kerja yang karyawannya tidak takut terhadap keselamatan dan kenyamanan dalam bekerja. Karena faktor-faktor ini, kehidupan profesional seseorang dapat menjadi lebih memuaskan. Sorongan (2019) menyatakan bahwa ketika perusahaan memberikan lingkungan kerja yang lebih baik kepada karyawannya, orang-orang tersebut cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Terdapat temuan menarik dari penelitian ini adalah bahwa karyawan lebih loyal kepada atasan mereka ketika mereka puas dengan pekerjaan mereka. Pekerja cenderung lebih loyal kepada atasan jika mereka melaporkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dalam hal rasa memiliki di tempat kerja, merasa dihargai, dan memiliki hubungan yang positif dengan rekan kerja. Andinni & Harun (2024) mendukung hal ini, ketika mereka mengatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya dan mencegah karyawannya ingin keluar tergantung pada seberapa baik perusahaan mengelola sumber daya manusianya, khususnya tingkat kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, Nurhasan et al. (2021) menemukan bahwa, dalam hal generasi milenial, karyawan lebih loyal kepada atasan mereka ketika mereka bahagia dengan pekerjaan mereka. Berbeda dengan Ramadhani & Rahardjo (2017) serta Fani et al. (2022) yang justru menemukan kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas, yang mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepuasan kerja, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau peluang pengembangan karier.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan juga dipengaruhi secara positif oleh variabel lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja cenderung lebih menunjukkan loyalitas dan pengabdian kepada perusahaan ketika aspek-aspek tempat kerja termasuk kenyamanan, hubungan dengan rekan kerja, dan bantuan dari manajer ditangani dengan memadai. Penelitian dari Anggraheni et al. (2023) menemukan bahwa ketika pekerja merasakan lingkungan kerja yang positif, mereka cenderung lebih loyal kepada perusahaan. Loyalitas ini tidak hanya terwujud dalam sikap positif, tetapi juga dalam tingkat kegembiraan dan energi yang tinggi yang mereka bawa ke dalam pekerjaan mereka. Lebih jauh, temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Andinni & Harun (2024) yang menekankan pentingnya lingkungan kerja yang menyenangkan, serta kondusif untuk menyelesaikan pekerjaan, karena hal tersebut dapat memengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi. Meskipun hasil penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya

yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, namun terdapat pula penelitian lain yang menunjukkan hasil berbeda atau bertentangan, seperti pada hasil penelitian oleh Pardede (2023) di mana lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap loyalitas.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Ketika kita melihat hubungan antara faktor-faktor di tempat kerja dan loyalitas karyawan, kita melihat bahwa kepuasan kerja menjadi penengah. Pekerja cenderung lebih setia terhadap atasannya ketika mereka bekerja di lingkungan yang baik dan membantu, dan efek ini bahkan lebih kuat ketika pekerja bahagia dengan posisi mereka. Temuan menunjukkan bahwa pandangan karyawan yang baik terhadap pekerjaan mereka termasuk perasaan puas, penghargaan, dan kemudahan dalam melakukan tugas sehari-hari. Semua komponen dari variabel tersebut sama pentingnya dengan elemen fisik dan sosial di tempat kerja dalam menentukan loyalitas karyawan. Komponen utama dalam mengembangkan keterikatan dan dedikasi yang kuat terhadap bisnis dalam jangka panjang adalah lingkungan kerja yang harmonis yang memungkinkan kepuasan kerja dari karyawan dapat mencapai pada titik optimal. Hal ini didukung oleh simpulan dari Wahyudi (2023) yang juga menemukan adanya kesamaan temuan yaitu ketika lingkungan kerja organisasi baik, maka akan berdampak pada loyalitas karyawan, dan menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi turut berkontribusi terhadap hal tersebut. Namun berbeda dengan temuan dari Haryono & Pamungkas (2015) bahwa tingkat kepuasan yang tinggi tidak cukup dalam memediasi pengaruh kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, kepuasan kerja dalam konteks ini belum cukup kuat untuk menjadi jembatan antara kedua variabel, dan kemungkinan serupa juga dapat terjadi pada lingkungan kerja dan loyalitas karyawan. Penelitian ini melengkapi sedikitnya literatur tentang topik loyalitas karyawan serta peran lingkungan kerja dan kontribusi dari kepuasan kerja, yang merupakan area penting untuk penelitian masa depan dalam ranah manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan hasil tersebut, jelas bahwa perusahaan perlu melakukan lebih dari sekedar membuat tempat kerja mereka nyaman, akan tetapi mereka perlu mencari tahu cara membuat karyawan mereka bahagia di tempat kerja. Hasilnya, pekerja akan merasa lebih berkomitmen dalam organisasi dan lebih loyal terhadapnya dalam jangka panjang.

SIMPULAN

Secara spesifik, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen CV. ZAHRA Garut perlu memprioritaskan pengelolaan elemen-elemen fisik maupun nonfisik di lingkungan kerja. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan antara lain hubungan interpersonal yang positif antar rekan kerja, dukungan yang konstruktif dari atasan, penataan dekorasi ruangan yang estetik, serta ketersediaan ventilasi yang memadai. Elemen-elemen tersebut terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan demikian, selain memberikan remunerasi dan insentif yang kompetitif, manajemen juga disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif secara psikologis dan emosional, sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan memperkuat loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Salah satu keterbatasan dalam penelitian ini adalah penggunaan metode kuantitatif secara eksklusif tanpa didukung oleh analisis kualitatif yang mendalam. Selain itu, fokus penelitian yang hanya pada satu organisasi di wilayah tertentu membatasi generalisasi temuan ini terhadap organisasi lain dengan karakteristik berbeda. Dengan demikian, hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat diterapkan pada konteks organisasi lain. Selain itu, model dalam penelitian ini belum memasukkan variabel-variabel lain yang potensial memengaruhi loyalitas karyawan, seperti tingkat motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi, yang sebaiknya menjadi perhatian dalam penelitian selanjutnya.

Untuk mendapatkan pandangan yang lebih lengkap, disarankan agar penelitian di masa mendatang memperluas cakupan penelitian dengan memilih objek yang lebih umum. Agar memperoleh gambaran yang lebih lengkap tentang interaksi antara faktor-faktor tersebut, peneliti selanjutnya dapat mengembangkan model tersebut dengan memasukkan variabel yang lebih relevan atau dengan cara menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Peneliti berharap bahwa temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks upaya penerapan strategi terpadu untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan pendekatan yang terintegrasi, diharapkan perusahaan dapat mengoptimalkan berbagai aspek lingkungan kerja guna meningkatkan kepuasan pegawai, serta komitmen dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Alyani, N., Djastuti, I., & Manajemen, J. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(2), 1–10. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/management>
- Andinni, L. A., & Harun, P. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. X Yang Bekerja Di Customer Product Division). *Journal of Accounting, Management and Islamic Economics*, 2(1), 187–206. <https://doi.org/10.35384/jamie.v2i1.541>
- Anggraheni, R. E., Suwasono, E., & Sutapa, H. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Penempatan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Cv. Gtt Pusat Oleh-Oleh Kediri. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 1(10), 40–50. <http://ejournal.warunayama.org/index.php/triwikrama/article/view/362>
- Desnirita. (2018). Lingkungan kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan*, 5(3), 55–64.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Fani, A. B. P., Sunaryo, H., & Athia, I. (2022). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(3), 74–82. www.fe.unisma.ac.id
- Handoko, T. H. (2021). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Haryono, S., & Pamungkas, Y. (2017). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan (JUMPA)*, 4(1), 1–23. <https://journals.stie-yai.ac.id/index.php/JUMPA/article/view/90/52>
- Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lukiyana, L., & Firdaus, F. D. (2017). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bagian Gudang Pada Pt. Sarijasa Transutama Jakarta. *Majalah Ilmiah Bijak*, 14(2), 162–168. <https://doi.org/10.31334/bijak.v14i2.14>
- Marwanto, A. E., & Hasyim, W. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di PT Penjalindo Nusantara (Metaflex). *Ikraith-Ekonomika*, 6(1), 44–51. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i1.2467>
- Nitisemito, A. S. (2001). *Manajemen Personalialia : Manajemen SDM*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurhasan, R., Suwatno, S., Ahman, E., Suryadi, E., & Setiawan, R. (2021). Generation Y Behavior: Employee Loyalty Based on Job Satisfaction and Workplace Spirituality. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(2), 1–6. <https://doi.org/10.32535/jicp.v4i2.1219>
- Pardede, L. N. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. United Rope. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 2(1), 126–134. <https://doi.org/10.59663/jebidi.v2i1.177>
- Ramadhani, Z. P., & Rahardjo, M. (2017). Analisis pengaruhh kompensasi dan lingkungan kerja fisik terhadap loyalitas kerja karyawan melaluikepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening (Studi pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan). *Diponegoro Journal of Management*, 6, 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik* (third edit). Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. & T. A. J. (2022). Perilaku Organisasi. In *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat. <https://doi.org/10.52931/t4b6/2022>
- Safrida, S., Yafiz, M., & Lubis, F. A. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. BSI KC Medan S Parman dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 2683. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9684>
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja : Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siswanto, B. (2019). *Manajemen Tenaga Kerja: Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja* (Revisi). Bandung: Sinar Baru.
- Sorongan, F. A. (2019). Lingkungan Kerja Dan Work-Life Balance: Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan*, 6(2), 11–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.55963/jumpa.v6i2.279>
- Sudimin. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Implementasi*. Jakarta: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

- Untung, D., & Nugraheni, R. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bagian Weaving PT. Primatexco Indonesia). *Diponegoro Journal of Management*, 6, 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Urmila, S. (2022). The Effect of Work Environment and Work Stress on Employee Loyalty with Employee Job Satisfaction as Intervening Variable. *Kajian Ekonomi, Manajemen & Akuntansi*, 3(1), 160–174. <https://jurnal.unda.ac.id/index.php/KEIZAI/article/view/275/240>
- Utama, A., Chandra Kirana, K., Subianto, D., & Sarjanawiyata. (2021). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Development and Applied Research Journal*, Vol 4(4), 106–111. <https://ojs.unsulbar.ac.id/index.php/mandar/article/view/1317/687>
- Wahyudi, R. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rs ‘Aisyiyah Kudus. *Jurnal Studi Manajemen Bisnis*, 3(2), 49–67. <https://doi.org/10.24176/jsmb.v3i2.11265>